

Our Wayに基づく資生堂の取り組み



資生堂グループの企業理念体系「Our Mission, Values and Way」のもと、ステークホルダーの皆さまに対してとるべき行動を示したものが「Our way」です。資生堂は、この「Our way」に基づき、人々の美しさ、健やかさの創造をめざした取り組みをさまざまな分野で進めています。

お客さまとともに



お客さまの「美」や「健康」に関するニーズにお応えするために取り組む、研究開発や応対面での活動をご紹介します。

▶ P33

取引先とともに



取引先は、ともに新しい価値を創造するパートナーです。取引先と共同で展開する取り組みのほか、調達に関する考え方などをご説明します。

▶ P37

株主とともに



企業価値・株主価値の最大化に向けた、コーポレートガバナンスについての方針や体制、取り組みを掲載しています。

P50～54の「コーポレートガバナンス」をご参照ください。

社員とともに



社員一人ひとりの多様性の尊重。ゆとりと豊かさの充実を目指した職場づくり。資生堂ならではの取り組みをご紹介します。

▶ P38

社会・地球とともに



人も地球も美しく共生する社会をめざした環境活動のほか、「美」を通じた人々の豊かさの実現に向けた取り組みをご説明します。

▶ P40

環境データ

▶ P44

社会性データ

▶ P45

資生堂のCSR活動の詳細は当社ウェブサイト「CSR・環境活動」をご覧ください。

<http://www.shiseido.co.jp/corp/csr/>

CSRに関する最新情報のほか、ステークホルダーダイアログや第三者意見、GRIガイドライン対照表などについても掲載しています。



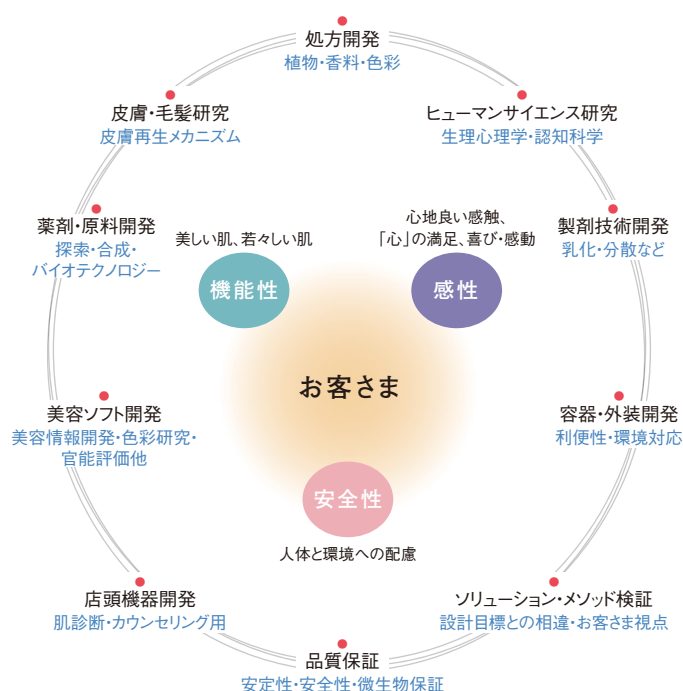
お客さまとともに

100%お客さま志向のモノづくり

資生堂では、グループの企業理念(Our Mission, Values and Way)に基づき、お客さまや社会のお役に立つことをめざしています。お客さまにご満足いただける価値のある商品とサービスは、化粧品を構成するハードウェアと、それに付随するさまざまな情報や美容法などのソフトウェアが一つになることで生まれます。そのため、資生堂では「お客さまの期待を超える価値づくり」に向けて、「機能性」、「感性」、「安全性」の3つの視点から化粧品の研究開発を進めています。

「機能性」の面では健康で美しい肌づくりに注力した研究を推進しています。「感性」の研究では、使用性や香り、色彩、美容法などを対象に、商品がもたらす心地よさや喜び、感動を追求しています。そして、3つの視点の中でも最も重視している「安全性」においては、お客さまにとって安全かつ安心してお使いいただける商品の開発を徹底しています。また最近では、「美」や「健康」に対する高度化・多様化するお客さまのニーズにお応えするため、化粧品に関する技術イノベーションを一層推進し、グローバルな

◆ 研究開発における3つのアプローチ



視点や美容医療、ヘルスケアなど新たな視点も強化しています。

生産においても世界中のお客さまに安心して化粧品の使用いただくため、品質保証の強化に取り組んでいます。2007年に国際標準化されたISO22716* (化粧品GMP) は、世界各国で法規と同等のガイドラインとして採用されています。資生堂では安全で確かな品質を実現するため、このISO22716 (化粧品GMP) よりさらに厳格な社内基準を定め、お客さまに安心いただけるモノづくりを強化しています。

またお客さまニーズの変化に柔軟かつ迅速に対応できるよう、機動力の向上にも取り組んでいます。フレキシブルな生産を行うため、ライン作業による大量生産ではなく、一人の技術者がすべての生産プロセスを担当できるマルチスキル化を進めるとともに、生産設備の改良など生産性向上につながる設備技術の開発にも注力しています。

今後も、何よりもお客さまを大切に考え行動するとともに、メーカーの原点に回帰し、お客さまからNo.1の支持をいただくことをめざします。商品はもちろんのこと、お客さまと店頭をつなぐ大切な情報開発やマーケティング活動、宣伝表現など、すべてのバリューチェーンでイノベーションを起こしていきます。

※ ISO22716：化粧品製造に関する国際規格

お客さまの声を活かす仕組み

100%お客さま志向のモノづくりの実現に向けて、お客さまから寄せられた相談・要望など貴重な声を社内に還流し、商品開発やサービス向上に活かす取り組みを行っています。お客さまや社会の変化を速やかに察知し企業活動に反映するよう、お客さまの声情報の収集・分析、全社への情報共有を行い、関連部署に対して商品や美容情報の開発・改良、サービスの改善に向けた対応要請を行い、100%お客さま志向の具現化につなげています。

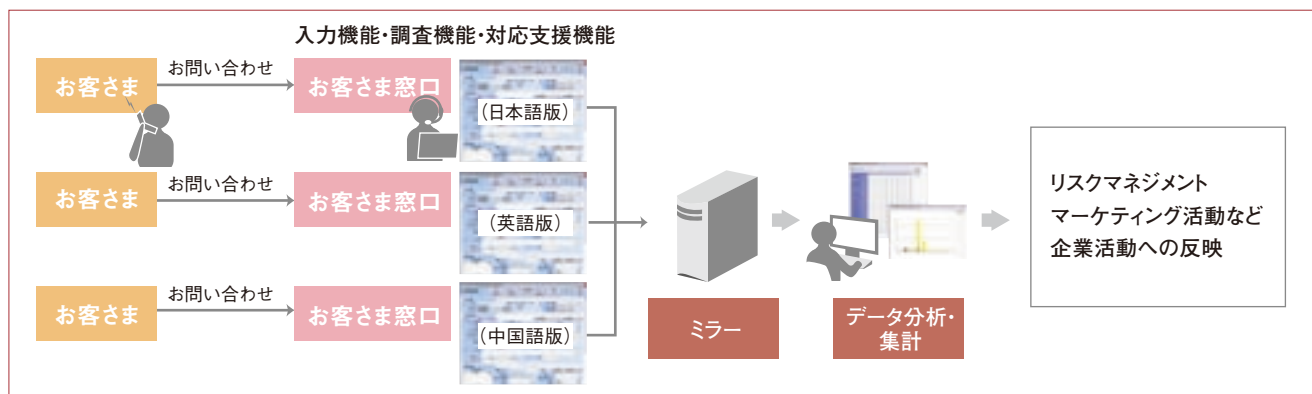
日本では、フリーダイヤル、eメールや手紙などで「お客さま窓口」に寄せられる年間約11万件のご意見やお問い合わせの声、また「店頭」で接客の際にお聞きしたお客さまの声をビューティーコンサルタントが専用端末を用いて投稿した年間約13万件の声など、さまざまな場面や手法でお客さまの声を収集しています。それらの情報をシステムで管理し、都度、関係者が分析できる環境を整えています。

商品に対するご意見や評価を真摯に受け止め、商品改良の参考にさせていただくとともに、お客さまが日々の生活で化粧品に感じるさまざまなお気持ちやその背景を深く知り、より満足いただける価値づくりに活かすため、いただいた声を社員がイントラネット上で共有しています。

資生堂は、現在「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレーヤー」をめざしてグローバル化を推進していますが、その実現のためには、世界中のお客さまの声を迅速に把握し、経営に活かすことが不可欠です。これまでも日本のほかに中国でも、それぞれシステムを導入して、相談や要望を収集、分析、社内共有し、企業活動に有効に反映させてきました。一方、ほかの海外現地法人についてはシステムが未導入であり、グローバルでのシステム共通化が課題でした。

このため、資生堂では、1996年より使用してきたお客さまの声情報を収集・活用するためのシステムをグローバル仕様に進化させ、「ミラー[※]」と名付けて、2011年4月に日本で、同年7月に海外で一斉に導入し、世界のお客さまの声

◆ お客さまの声情報をグローバルに収集・活用する「ミラー」



お客さまの声を反映した商品事例

「クレ・ド・ポー ボーテ」新スキンケア

握りやすいデザインや押しやすいディスペンサーの採用、安定感があり収納もしやすい容器の高さ設計などを通じて、化粧水と乳液の使い勝手を向上させました。あわせて、能書の文字を大きくして内容を読みやすく、ボトル色の工夫でアイテムを識別しやすく、そしてシンプルな名称で覚えやすくするなど、わかりやすさも追求しました。クリームにもレフィルを新配置し、未永くご愛用いただけるような配慮も強化しています。



「HAKU」メラノフォーカスW

中味の安定性を守りつつ、残量を目で確認できるレフィル容器を開発し、容器に使用する樹脂量を約60%削減しました。

「中が見えないので、次の買いどきがわかりにくい」、「毎回容器を捨てるのがもったいない」など、発売以来寄せられていたご意見を、容器の進化に活かしています。



情報を共有し、活かす仕組みを強化していきます。

「ミラー」の導入により、世界のお客さま窓口における相談や要望への対応を同質に向上させるとともに、世界中のお客さまの声情報を効率的に収集・活用し、資生堂グループの価値創造につなげていきます。

このようなお客さまの声を活かす取り組みから生まれた商品の中から代表的なものを、資生堂ウェブサイトでもご紹介しています。

資生堂ウェブサイト「お客さまの声を活かして」

<http://www.shiseido.co.jp/corp/customer/voice/index.html>

※「ミラー」：お客さまの声を通して、そこに映し出された資生堂の活動の実態を見つめ直す・姿を映し出す「鏡＝ミラー」という思いが込められています。

お客さま対応

ビューティーコンサルタントは、店頭でお客さまの要望に応じ、商品や美容情報をお一人おひとりの肌や化粧品生活にあわせてご紹介するという重要な役割を担っています。1998年には、美容のプロとしてさらに質の高いカウンセリング活動をめざし、業界で初めて美容知識・技術についての「厚生労働省認定社内検定制度」を導入しました。また2005年からは「100%お客さま志向」の店頭活動の実現に向けて、「お客さまからの対応満足度」をビューティーコンサルタントの活動評価に組み入れています。お客さまからいただいた声は毎月ビューティーコンサルタントにフィードバックされ、活動の振り返りや課題への気づきを通じて、対応レベルとお客さま満足のさらなる向上につながっています。海外においても、

お客さま対応満足度評価を取り上げ、ビューティーコンサルタント活動の革新を宣言した企業広告。

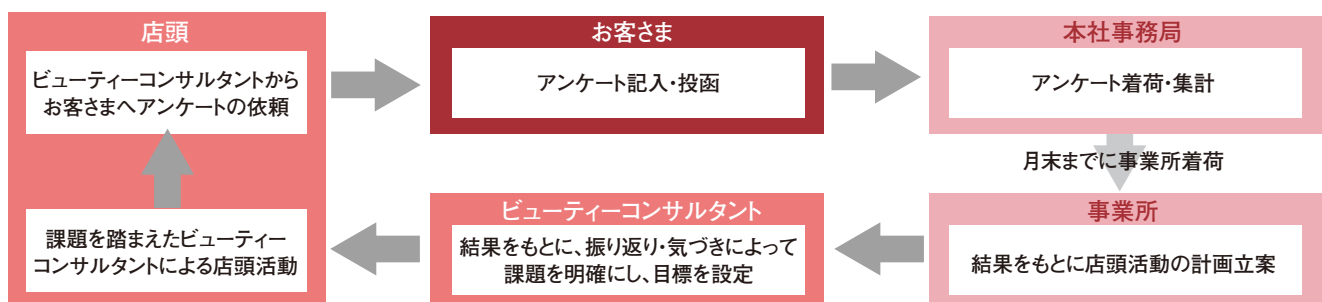


お客さま満足を最大化し、愛用者拡大につなげるために2009年より対応改革に取り組んでいます。具体的にはスキンケアコンサルテーション力向上を目的に「国際版対応ソフト」を開発・導入するとともに、世界中のビューティーコンサルタントが「おもてなし」の心を店頭で具現化する行動指標「SHISEIDO BC OMOTENASHI Credo」を配布し、日々の活動に活かしています。加えて、対応改革が店頭で浸透・徹底されていることを確認し、さらなる対応力向上につなげるため、海外でも「お客さまアンケート」を半期に1回実施し、評価結果をもとにアクションプランを立て、トレーニングやOJTに活かしています。



ビューティーコンサルタントの活動の原点を凝縮し、22か国語に翻訳・配布した、「SHISEIDO BC OMOTENASHI Credo」。

◆ お客さま対応満足度評価の仕組み



資生堂の美を支える技術

資生堂は、基盤研究、製品開発、生産、品質保証など幅広い技術基盤を有しています。100年以上積み重ねてきた研究開発における知見は、資生堂の製品力を生み出す圧倒的な強みとなっています。

研究開発においては、界面科学や皮膚研究などの基盤研究から、その成果を製品へ応用する研究まで、シームレスに研究開発しています。中でも、化粧品の重要な

技術である乳化技術の開発や、お客さまからご要望の多い「美白」や「抗老化」に効果の高い化粧品成分の開発、皮膚の働きや加齢などの複雑なメカニズムの解明は、お客さまへよりよい製品をお届けするために欠かすことのできない研究です。

資生堂の技術情報の詳細については、当社ウェブサイトより「技術情報」をご覧ください。

<http://www.shiseido.co.jp/corp/technology/>

美白研究

資生堂では、1917年の「化粧水過酸化水素キューカンバー」の発売を皮切りに、常に美白研究の最前線を走ってきました。

中でも、美白有効成分の開発は最も得意とする分野の一つで

す。「アルブチン」や「安定型ビタミンC誘導体」をはじめ、化粧品における美白有効成分の約3分の1を開発するなど、有効成分の開発には10年近い歳月がかかると言われる中、資生堂の開発実績は群を抜いています。

最近では、シミ部位の慢性微弱炎症状態に作用し、メラノサイトの活性化を抑制する作用がある「トラネキサム酸」や、資生堂の最新の美白有効成分として、日本をはじめ、台湾、韓国、米国、欧州で特許を取得した「4-メトキシサリチル酸カリウム塩（4MSK）」を開発しました。



成分探索を高速で行う機器システムを用いて解析データをいち早く美白技術開発に応用しています。

抗老化研究

資生堂では、皮膚の老化によるしわ、たるみの発生原因の究明にさまざまな角度からアプローチしています。皮膚の水分保持にはヒアルロン酸が有名ですが、資生堂は「ビタミンA」にヒアルロン酸合成促進作用を見出し、さらに皮膚のしわ改善効果も確認しました。また、紫外線によりコラーゲン線維や弾力線維が破壊されるメカニズムの解明にも取り組み、これらの知見をもとに有用な抗老化薬剤の開発を進めています。

また、皮膚免疫など皮膚科学などの領域においても基盤研究を行い、皮膚の保湿やバリアー機能、加齢による影響など肌のメカニズムに対する研究についても積極的に取り組んでいます。最近では、相模女子大学、北里大学との共同研究により、肌の保湿機能に深く関与している成分NMF（天然保湿因子）の生成メカニズムを世界で初めて明らかにしました。

資生堂の受賞歴

資生堂は、世界の化粧品科学技術の中でも最も権威ある発表会であるIFSCC（国際化粧品技術者会連盟）をはじめ、国内外のさまざまな学会・協会などで数多くの受賞歴を誇っています。

2010年9月にブエノスアイレス（アルゼンチン）で開催されたIFSCC第26回大会において、口頭発表基礎部

門、口頭発表応用部門、ポスター部門のすべてで最高賞を受賞したほか、日本美容皮膚科学会をはじめ5つの研究成果が受賞しました。なおIFSCCにおいては、国内外化粧品メーカーとしては最多13回の最高賞受賞経験を持っています。

取引先とともに

原料調達の方針

資生堂では、相互信頼を基盤に、お取引先さまと資生堂グループの総合力を融合することで、新たな価値を共創し、お客さまや社会に貢献することを購買方針とし活動しています。正しい競争によるコスト低減と共創による価値創造を購買の基本とし、新規技術の共同開発や戦略的連携による新たな調達・購買の仕組みを共同で構築するなど、志を同じくするお取引先さまとともに成長することをめざしています。

調達先の選定は、国内外を問わず、品質・コスト・納期に加えて、技術開発力・サービス力・経営面の状況、CSRなどの社会貢献への取り組み姿勢などの要素を加えて総合的に判断しており、グローバルレベルでの最適な調達パフォーマンスの発揮に努めています。

環境配慮の観点からは、原材料の脱石油化や植物由来素材、非木材・バイオマス、省エネ、CO₂削減、3R（リデュース、リユース、リサイクル）の実現に向けた調達活動をさらに進めるとともに、CSRの観点から、常に遵法および社会倫理を踏まえ、フェアトレードや生物多様性の維持に配慮した調達活動を実施しています。

取引先とのパートナーシップ強化

時代の変化や社会からの新たな要求に 대응していくためにも、資生堂の調達に対する考え方について、取引先にさらに理解いただき、社会に対する真摯な姿勢で一緒にものづくりを進めていきたいと考えています。

そこで、お取引先さまとのパートナーシップ強化をめざし、日本の調達部門では、毎年1回、お取引先さまとの「購買活動方針説明会」および原料・香料、材料など分野別の「購買活動方針分科会」を開催しており、資生堂の考え方をお伝えし、ともに取り組んでいくこ



2011年5月開催「購買活動方針説明会」

とを確認しています。

2011年5月開催した説明会には、約140社のお取引先さまにご参加いただきました。

資生堂グループ・サプライヤー行動基準

資生堂は、「美しい生活文化の創造」の輪を広げることをめざし、調達活動を通じてお客さまに満足いただける安全で優れた商品とサービスの研究、開発、製造、販売に取り組んでいます。原料や香料、パッケージ、販売促進物など多岐にわたる、すべてのお取引先さまを「ともに新しい価値を創造していくパートナー」と考え、CSR活動の推進においても、相互理解を第一義に連携しています。

環境配慮に関してお取引先さまに要望する項目を明示した「グリーン調達基準」（1999年策定）に基づき、「人権」、「法令順守」、「労働」、「知的財産の保護および機密の保持」、「環境保全」、「公正な商取引」、「遵守状況の確認」にかかわる基準を明文化した「資生堂グループ・サプライヤー行動基準」（2006年策定、2010年改訂）を国内外のお取引先さまへ配布して、周知を図るとともにお取引先さまと「購買契約書」と「サプライヤー行動基準遵守の覚書」を締結しています。

さらに、遵守状況を定性的に把握するため、年に一度、環境、CSRへの取り組みなどに関するアンケートもしくは直接ヒアリングを実施しています。万が一、「資生堂グループ・サプライヤー行動基準」に違反していることが明らかになった場合には厳正な是正措置の要求、是正指導、支援を実施することとしています。



資生堂グループ・
サプライヤー行動基準

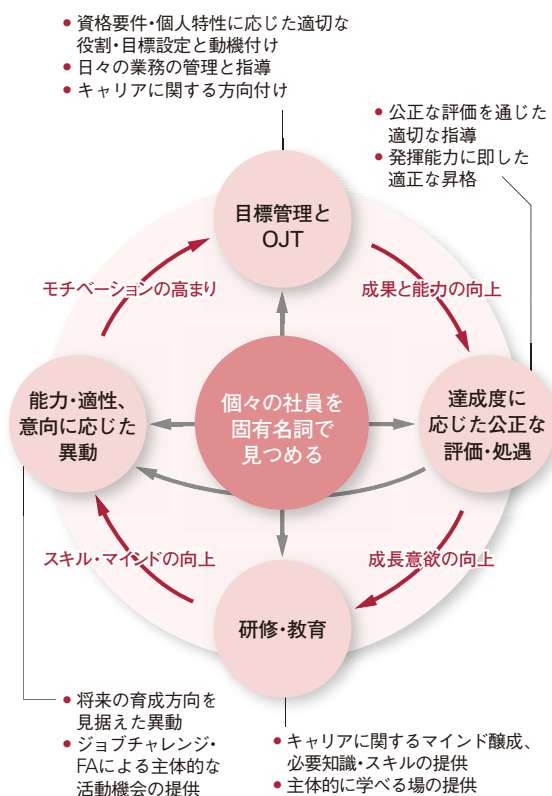
社員とともに

人材育成

資生堂は創業当時、世間から「書生堂」と呼ばれるほどに人材育成に熱心な企業でした。その社風は今日に至るまで受け継がれており、2006年には改めて原点に立ち返るため、「資生堂『共育』宣言」を発表しました。この宣言は、「働く人の自己実現」と「会社の成長」とが重なり合って「人」を大切に育てていくことをめざしています。さらに「魅力ある人」の具体的な姿である資生堂人として育みたい能力と感性の指針を「美意識・自立性・変革力」と決めました。上司による日々の指導や研修、異動、評価などを通じて「ともに育ち合い、育て合う」環境整備を進めています。

「資生堂『共育』宣言」に基づき、人材育成方針の具現化と全社の研修機能を統括するため、2006年、企業内大学「エコール資生堂」を創設し、さまざまな研修がスタートしています。「エコール資生堂」では、分野ごとのプロフェッショナルを育成するための研修と、分

◆ 人材育成の基本フレーム



野を横断した新入社員研修・管理職研修、経営幹部を養成する研修などを実施しており、2011年3月期(2010年度)は約80講座の研修を行いました。学長には社長が、各分野の学部長には、その分野を担当する執行役員が就任することで、役員自らが魅力ある人材の育成を率先しています。

また、「エコール資生堂」にはバーチャルの美容大学院「資生堂ビューティーアカデミー」もあり、「高度美容専門職」の登竜門となっています。全国の約12,000名の美容分野社員を対象にキャリア育成プログラムを整え、管理職として組織のリーダーをめざす道と、専門職として美容技術を究めた「高度美容専門職」をめざす道の2つのコースを設定しています。

男女共同参画の実現

資生堂は、お客さまの9割が女性であることから、女性の価値観や生活の現状を理解した上で、新たな商品やサービスの提供に注力しています。そして、そのためには社員の約8割を占める女性社員が経営・事業活動において中核的役割を果たすことが不可欠であり、1990年以降、仕事と育児・介護を両立するためのさまざまな支援策を導入してきました。

2005年4月からはその取り組みを強化するため、①男女共同参画の概念を社内に浸透させ、社員の意識と行動変革を求める風土の醸成、②女性の経営参画の加速を視野に入れた女性リーダーの育成・登用、③ワークライフバランスの実現を3本柱とした「男女共同参画行動計画」を立案・推進してきました(第1次:2005年4月～2007年3月、第2次:2007年4月～2010年3月)。その結果、2011



首都圏に勤務する子育て社員の「仕事」と「育児」の両立支援の一環として、事業所内保育所「カンガルーム汐留」を設置しています。

年3月期(2010年度)における育児休業取得者数は1,218名、育児時間取得者数は1,415名、介護休業取得者数は33名、介護時間取得者数は21名となり、仕事と育児・介護を「両立」できる風土がしっかりと根付いてきました。

2010年4月～2013年3月の第3次「男女共同参画行動計画」においては、活動テーマを「女性リーダーが恒常的に生まれる社内風土の完成」とし、「女性のリーダー任用と人材育成強化」、「生産性向上に向けた働き方の見直し」の2つを重点課題とした具体的なアクションプランを策定しました。

男女ともに育児・介護の「両立」から「キャリアアップ」ができる段階に到達することをめざし、多様な価値観を持った社員が活躍することで、さらなる組織能力の活性化をめざしていきます。

ダイバーシティの推進

ダイバーシティ

資生堂グループは、国籍や性別、年齢、雇用形態の違い、障がいの有無など、多様な属性・価値観・発想を持った40,000人以上の社員で構成されています。資生堂の考えるダイバーシティとは、「人権尊重」を原点とし、社員一人ひとりの価値観・発想を認め合い、それぞれの個性化と社内組織の多様化により、個人と会社の双方が幸福になることです。この実現のために、差別やハラスメントがない職場づくりに努めています。

また、働き方の多様性を尊重するための階層別による教育、業務改善を活かす「知恵椿提案制度」、「男女共同

参画アクションプラン」の推進、キャリアを主体的に考え自立心とプロ意識を備えた女性社員の育成に向けた管理職研修「キャリアサポートフォーラム」や、海外現地法人幹部を対象とした「資生堂グローバルリーダーシッププログラム」の実施、そして特例子会社「花椿ファクトリー株式会社」による障がい者の積極的な雇用促進など、資生堂グループでは社員の多様性を活かすためのさまざまな活動に取り組んでいます。

グローバル人材の育成

資生堂が考えるグローバル人材とは、グローバルなフィールドで通用する高い専門性を有していること、異文化理解力やコミュニケーション能力を含めたグローバル対応力を有していること、そしてマネジメント層はリーダーシップを有している人材と定義しています。

こうした人材を育成するために、2008年に「グローバル人事ポリシー」を策定し、本格的な取り組みをスタートしました。ここでは、①海外現地法人経営トップの育成、②グローバルレベルでの人的リソースの効果的活用、③海外現地法人における人事機能の品質向上、という3つの目標を掲げています。

現在は、グローバル人事戦略の第一段階として、グローバル共通の人事基盤の構築に取り組んでいます。

そして2010年から2013年に向けてはこの基盤をベースとした人材活用を行い、具体的には、グローバルな人事ルールの構築を継続しつつ、海外現地社員の人材育成体系の構築・推進、グローバルレベルでの配置・異動の推進を行っています。



第1弾として2010年3月に実施した「キャリアサポートフォーラム2009」には、本社周辺事業所の155名の女性社員、管理職が参加しました。今後は全事業所での開催をめざします。



社会・地球とともに

資生堂ライフクオリティー ビューティー プログラム

資生堂では創業以来、美容に関してハード・ソフトの両面で蓄積してきた研究成果を活用することにより、一人ひとりのお客さまが望む美の実現をお手伝いし、心まで豊かになっていただくことをめざしてきました。

特に、肌や心、また、からだに何らかの悩みを抱える方々に対して、資生堂独自の美容ソフトと商品の提供を通じてQOL(Quality of Life=生活の質)向上をサポートする活動を「資生堂ライフクオリティー ビューティープログラム」として積極的に進めています。

これは、あざや白斑※、凹凸など、肌の悩みを持つ方々へのメーキャップを行う「資生堂ライフクオリティー メーキャップ」と、高齢者福祉施設や障がい者施設などを訪問し、スキンケアやメーキャップを行う「資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー」の2つの活動から成り立っています。

※ 白斑：原因不明の後天性の皮膚疾患で、顔や首、手足などの色素が抜ける症状。

資生堂ライフクオリティー メーキャップ

1957年、原爆の傷跡に苦しむ方々のために開発したファンデーション「資生堂スポッツカバー ファウンデーション」の発売を機に、化粧本来の力と資生堂の技術により、肌に深い悩みを抱える方々に元氣や自信を取り戻していただくためのメーキャップアドバイスを始めました。以降、あざなどに対応したファンデーション「資生堂パーフェクトカバー」の開発を進める一方で、医療機関と連携して皮膚に疾患や傷跡を抱えた方々に対するメー



清潔で落ち着いた個室の「資生堂ライフクオリティー ビューティーセンター」。

キャップアドバイスを続けています。

2006年に当時の銀座オフィス内に開設した「資生堂ライフクオリティー ビューティーセンター」（銀座オフィス建て替えに伴い現在は五反田ビルに移転）を中心に、日本全国約350カ所の化粧品専門店やデパート、医療機関において、専門的な美容アドバイスを無料で行っています。年間500回にもものぼるこの活動に共鳴し、教育を受けた全国の取引先や医療機関は359機関を数えます(2011年3月31日現在)。海外では、2009年に中国(上海)・台湾(台北・高雄)に同センターを開設、2011年4月には香港でもサービスを開始し、世界中の「一瞬も 一生も 美しく」を願うお客さまをサポートしていきます。

資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー

一人ひとりがよりよく健やかな日々を過ごせることを願い、地域に密着した活動として、全国の高齢者福祉施設や障がい者施設などを訪問し、無料の美容セミナーを行っています。その原型は、1949年に始めた高校卒業予定者を対象とした社会人の身だしなみとしての「特別美容講座」です。現在、世界で延べ約3,000回、約50,000名の方々に参加いただき、化粧をすることで気持ちが前向きになる「化粧療法」として医療機関などから注目されています。この活動には、美容職社員ばかりでなく、社長をはじめとした役員、一般社員も「化粧の力」を体験する「資生堂 ビューティー サポーター」として参加しています。国内同様、海外の現地法人においても積極的に展開しています。



社員やOBが参加する「資生堂ライフクオリティー ビューティーセミナー」。



環境活動の基本方針

資生堂は、社名の由来である「至哉坤元 万物資生（大地の徳はなんとすばらしいものであろうか、すべてのものはここから生まれる）」が表す通り、創業以来一貫して地球の恵みに感謝し、それらを大切にしながら事業を営んできました。2009年4月には、環境への取り組みを経営の中核に据え、全世界の全社員による環境プロジェクト「資生堂アースケアプロジェクト」をスタートさせました。2011年4月に3年目を迎える同プロジェクトでは、人も地球も美しく共生する持続可能な社会を実現することを使命として、社会的責任として当たり前に取り組むべき「基本的環境活動」に加えて、「美とエコをつなぐ新しいライフスタイル」の実現をめざして「資生堂ならではの環境活動」を積極的に進めています。

◆ 資生堂グループの環境活動の全体像



環境活動マネジメント体制

1992年、環境に関する経営方針として「資生堂エコポリシー」を制定しました。その後、環境問題を取り巻く状況の変化を踏まえ、2010年にはライフサイクル視点

で商品や販促物の環境対応をルール化した「モノづくりエコスタンダード」および「販促物エコスタンダード」を制定するとともに、オフィスでの環境対応をルール化した「オフィスエコスタンダード」を制定し、運用しています。

また、2010年4月に「環境企画部」を新設し、社内関連部門と協働して「資生堂アースケアプロジェクト」の目標実現に向け、取り組みを加速しています。

社会との約束

2008年11月、国連グローバル・コンパクトの気候変動に関するイニシアチブ「Caring for Climate」に賛同し、環境に取り組む強い意志を世界に向けて表明しました。

一方、日本国内においては、2009年3月、化粧品業界で初めて環境省から「エコ・ファースト企業」に認定されました。「エコ・ファースト」とは、2008年4月に環境省が創設したもので、業界のトップランナー企業の環境保全に関する行動をさらに促進していくため、環境大臣に自らの取り組みを約束する制度です。今後は、この約束した取り組みの進捗状況を環境省へ報告することに加え、ウェブサイトなどでも定期的に公表していきます。

「Caring for Climate」（要旨）

1. エネルギー使用の効率性を向上させ、CO₂排出量を削減するために実効的な行動を直ちにとるとともに、そのために自主的な目標を設定します。目標の達成結果についてはコミュニケーション・オン・プログレス（COP）で毎年報告をします。
2. 自社の事業における気候変動の意味を十分に理解し、リスクを最小限にし、チャンスを見出すビジネス戦略を策定するため、組織の育成を図ります。また、自国の政府、政府間組織やNGOなどと積極的に協働し、企業が低炭素経済の確立に効果的に貢献できる枠組みを提供する政策や方策などの策定を積極的にサポートします。
3. 国別・業界別あるいはバリューチェーンの中で、気候に対するリスクの削減や気候変動防止対策への支援、さらには省エネなどの気候変動の防止から生まれるビジネスチャンスにつながる基準づくりや共同の取り組みなどを通じて、他社と協働します。



環境負荷の低減に向けた取り組み

2011年3月期の総括

低炭素社会の実現に向けて「2011年3月期までに国内工場のCO₂排出量を15%削減(1991年3月期比、原単位)、海外工場のCO₂排出量を10%削減(2008年3月期比、原単位)」を目標に掲げ、取り組みを進めてきました。その結果、国内工場は、自社努力による削減は目

標を下回りましたが、排出権取引により目標を達成しました。海外工場については、米国工場における太陽光発電設備の二次導入などにより、目標を達成しました。



資生堂グループの象徴的な環境活動に番号をつけて整理(ナンバリング)し、ウェブサイトで紹介しています。
<http://www.shiseido.co.jp/eco/>

2011年3月期にナンバリングした取り組み

No.083 「クレ・ド・ポー ボーテ」スキンケア リニューアルに伴う環境への取り組み

2011年1月のスキンケア商品のリニューアル時には、「フェアトレード*にて調達された香料を配合」、「クリームに初めてレフィルを配置」、「商品の外箱と説明書にバガス紙(サトウキビの搾りかすからつくられる非木材紙)を採用」などのさまざまな環境対応を行いました。



ラ・クレーム
(クリーム)
本体



ラ・クレーム
(クリーム)
レフィル



「クレ・ド・ポー ボーテ」スキンケア

No.071 営業車両に電気自動車導入

2011年1月、資生堂販売(株)の首都圏の営業拠点に電気自動車「日産リーフ」を10台導入しました。電気自動車はガソリンを使用しないことから、走行時に一切CO₂を排出せず、大幅にCO₂排出量を削減できます。今回導入した車両には「Shiseido Earth Care Project」とそのシンボルマークを車体の左右と後ろに大きく表示しています。今後は、充電設備の整備状況などを考慮しながら、導入を検討していきます。



No.051 米国工場に太陽光発電設備二次導入

資生堂アメリカインコーポレーテッドの米国工場に太陽光発電設備を二次導入し、2010年8月より稼働を開始しました。同社では、すでに2007年5月に一次導入として「角度固定式」の太陽光発電設備を導入しており、今回の二次導入では、日中の太陽の動きに合わせてパネルの角度が変化する「太陽光追尾式」の発電設備を導入しました。一次導入と合わせて年間発電量は約230万kWhとなり、同工場の年間使用電力量の70%以上をカバーしCO₂排出量を年間約1,200トン削減できる見込みです。



No.053 中国における植林活動

資生堂は、2008年4月より10年間の予定で、砂漠化が懸念される中国^{かんしやくしやうらんしやうし}甘肅省蘭州市で植林活動を行っています。開始から昨年度までに、コノテガシワ、ハリエンジュなどを植えており、植林面積は約23ヘクタールに達しました。

第4回目となる2011年4月の植林活動には、中国、日本の資生堂グループ社員ボランティアだけでなく、趣旨にご賛同いただいた中国のお取引先さまを含めた約60名が参加しました。今年は初めて植えた「桜」を含め、合計約2,000本の苗を植樹しました。

10年にわたる緑化活動を通じて、日中の友好関係を深めるとともに、CO₂の削減効果による環境保護を進めていきます。



※ フェアトレード(公正な貿易): 開発途上国の原料や製品を適正な価格で継続的に購入することを通じ、途上国の生産者や労働者の生活改善と自立をめざす取り組み。資源の乱獲などを防ぎ、持続可能な活用をめざすことで、環境保全にも貢献する。

今後の取り組み

今後、資生堂の環境活動は、「ライフサイクル全体での商品の環境対応」と「全世界でのCO₂排出量の削減」を2つの柱として掲げ、取り組んでいきます。

「ライフサイクル全体での商品の環境対応」では、「モノづくりエコスタンダード」をベースに、調達、生産、物流、販売、廃棄までを含めたライフサイクル全体での取り組みを進めます。具体的には、2011年8月より、豊田通商(株)を通じて南米最大の化学メーカーであるブラスケン社(本社：ブラジル)よりサトウキビ由来ポリエチレンの調達を開始し、化粧品容器への採用をスタートします。そのほかにも、レフィルの配置拡大やサトウキビの搾りかすを原料とする「バガス紙」の商品外箱への採用拡大など、積極的に商品の環境対応を推進します。

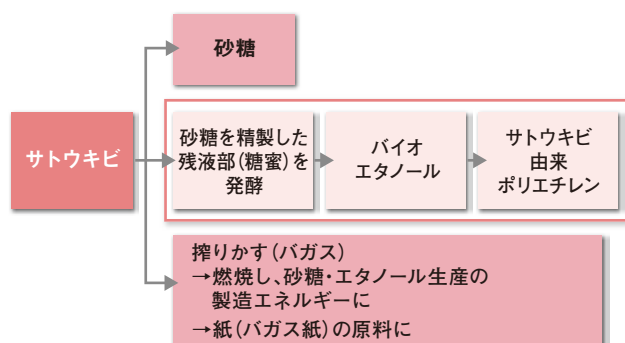
「全世界でのCO₂排出量の削減」については、企業の社会的責任に基づく「基本的な活動」として、下記の通り取り組みを強化していきます。

◆ 今後のCO₂削減目標

対象		2014年3月期目標
国内事業所合計		2010年3月期比10%削減(絶対量)
海外生産拠点合計		20%削減(BAU比 [※])
対象		2021年3月期目標
国内事業所合計		2010年3月期比20%削減(絶対量)
海外生産拠点合計		23%削減(BAU比 [※])

※ BAU (Business As Usual) 比：特段の削減策を講じなかった場合に想定されるCO₂排出量と、削減策を講じた場合に想定されるCO₂排出量の比較

◆ サトウキビ由来ポリエチレン製造の流れ



生物多様性の保全

資生堂では、価値づくりの源泉である「地球の恵みの保全(生物多様性の保全)」を環境活動の中核に据えています。すなわち事業活動のすべてのプロセスにおいて、その大切な「地球の恵み」を限りあるものとして認識し、将来の世代へ受け渡すべく、厳正に取り扱っています。

2009年には、和歌山県西牟婁郡白浜町椿の「資生堂椿の森」にヤブツバキ約3,000本を植林し、10年間にわたる森林保護活動をスタートしました。中国やタイでも植林活動を行っており、国内外で「地球の恵み」を保全する活動を推進しています。



2010年6月に2回目のボランティア活動を実施し、社員とその家族によって下草刈りと自然観察会を行いました。今後も「椿の森」の保全活動を続けていきます。



化学物質管理の徹底

PRTR法(化学物質排出把握管理促進法)で義務付けられた行政報告を実施するとともに、工場や研究所などで原料や試薬などの化学物質の使用と廃棄の自主管理を徹底しています。さらに、労働安全衛生の観点から、PRTR法、労働安全衛生法などで指定された成分を含む化学物質を取引先へ提供する際には、半製品のMSDS(化学物質等安全データシート)発行をシステム化するなどの対応を図り、取引先へのMSDS交付を徹底しています。

環境データ

エネルギー使用量 (INPUT) と環境負荷実績 (OUTPUT)、2011年3月期の環境会計の集計結果についてご報告します。

各数値は、GRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第3版」や環境省「環境報告ガイドライン 2007年版」などの各種ガイドラインを参考に集計・開

示しています。

今後も、環境に関する数値をできる限り「見える化」していくことで、環境データを充実させるとともに、社員の環境意識を高めることにもつなげ、さらなる環境活動の推進を図っていきます。

◆ 環境データ

指標			対象範囲	2010年 3月期	2011年 3月期	備考 (目標がある指標については記載)
国内	インプット	電力(万kWh)	生産事業所	3,801	3,776	
			非生産事業所	3,890	3,767	
		都市ガス(万m ³)	生産事業所	665	583	
			非生産事業所	108	115	
		LPG(t)	生産事業所	46	41	
			非生産事業所	0.24	0.25	
		燃料(kl)	生産事業所	0	0	
			非生産事業所	0.02	10.37	
	アウトプット	水(万m ³)	生産事業所	92	85	
			非生産事業所	2.9	2.7	2011年3月期目標：1991年3月期比15%削減 (原単位)
		CO ₂ (万t)	生産事業所	2.9	2.7	2011年3月期目標：2008年3月期比10%削減 (原単位)
			非生産事業所	1.9	1.8	
		SO _x (t)	生産事業所	0	0	
		NO _x (t)	生産事業所	4.6	4.3	
		排水(万m ³)	生産事業所	76	74	
		BOD(t)	生産事業所	13	20	
		COD(t)	生産事業所	27	32	
		廃棄物(t)	生産事業所	5,160	4,474	
			非生産事業所	1,563	1,477	
		リサイクル率(%)	生産事業所	100	100	
海外	インプット	電力(万kWh)	生産事業所	3,460	3,763	
			非生産事業所	762	788	
		都市ガス(万m ³)	生産事業所	339	346	
			非生産事業所	24	25	
		LPG(t)	生産事業所	3	53	
			非生産事業所	0	0.01	
		燃料(kl)	生産事業所	37	24	
			非生産事業所	0	60	
	アウトプット	水(万m ³)	生産事業所	37	40	
			非生産事業所	2.6	2.8	
		CO ₂ (万t)	生産事業所	2.6	2.8	
			非生産事業所	0.3	0.4	
		廃棄物(t)	生産事業所	3,358	3,315	
			非生産事業所	729	764	
		リサイクル率(%)	生産事業所	87	89	

※ 海外非生産事業所については、主要な事業所のみ。

◆ 環境会計

1. 環境保全コスト

(単位：万円)

分類	主な取組の内容	投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト		58,429	33,376
内訳			
(1) - 1 公害防止コスト	水質汚濁、大気汚染等	0	8,274
(1) - 2 地球環境保全コスト	省エネ推進、ノン層保護対策等	57,833	833
(1) - 3 資源循環コスト	廃棄物処理、リサイクル、排水再利用、資材削減等	596	24,269
(2) 上・下流コスト	容器包装リサイクル法負担金支払、グリーン購入、製品のリサイクル等	0	40,291
(3) 管理活動コスト	人件費(R&D除く)、環境管理費用	130	42,645
(4) 研究開発コスト	環境対応製品の研究開発等(人件費含む)	0	14,900
(5) 社会活動コスト	団体支援、環境情報公表、環境広告等	44	7,608
(6) 環境損傷対応コスト	自然修復費用など	0	115
(7) その他のコスト		0	0
合計		58,603	138,935

2. 環境保全効果

(単位：万円)

	効果の内容	経済効果	物量効果(国内工場)
収益	主たる事業活動で生じた廃棄物のリサイクル又は使用済み製品等のリサイクルによる事業収入	3,085	
費用節減	省エネルギー関連	10,670	CO ₂ : 1,877トン削減
	廃棄物関連	931	廃棄物排出量: 685トン削減 リサイクル率: 100%
	省資源関連	5,546	
	その他	0	
合計		20,232	

社会性データ

主要な人事関連データの推移が分かるように過去2年間のデータを掲載しています。

資生堂では、男女共同参画の実現をめざし、仕事と育児・介護を両立するための支援策を種々講じてきました。具体的アクションプランの実施により、さまざまな個性やバックグラウンド、多様性を持つ社員一人ひとりが

が成長し、活躍しています。

今後も社員一人ひとりの独創性と多様性を生かす活動に取り組み、社員のゆとりと豊かさの充実に努めるとともに、組織能力の向上に努めます。

◆ 人材関連データ

項目	単位	2010年 3月期	2011年 3月期	対象	備考
社員数	名	40,563	45,780	国内外グループ社員(有期契約社員含む)	海外は12月末時点
平均年齢	歳	38.3	38.5	国内グループ社員(有期契約社員除く)	
平均勤続年数	年	14.9	14.8	国内グループ社員(有期契約社員除く)	
労働時間数 (1人当たりの 年間総実労働時間)	時間	1809.9	1812.8	国内グループ社員 (管理職・有期契約社員を除く)	年間所定労働時間 2009年3月期: 1,844.5時間 2010年3月期: 1,829.0時間 2011年3月期: 1,844.5時間
女性社員比率	%	82.9	82.8	国内グループ社員(有期契約社員含む)	
女性リーダー比率	%	19.9	22.2	国内グループ社員	リーダーはポスト任用者を指す
定年後再雇用社員数	名	93	136	国内グループ社員	国内制度のみ集計
障がい者雇用率	%	1.83	1.83	国内グループ社員	国内制度のみ集計
介護休業取得者数	名	28	33	国内グループ社員(有期契約社員含む)	国内制度のみ集計
介護時間取得者数	名	16	21	国内グループ社員(有期契約社員含む)	国内制度のみ集計
育児休業取得者数	名	1,123	1,218	国内グループ社員(有期契約社員含む)	国内制度のみ集計 短期育児休暇制度含む
育児時間取得者数	名	1,252	1,415	国内グループ社員(有期契約社員含む)	国内制度のみ集計
カンガルースタッフ数	名	1,273	1,417	国内グループ社員	カンガルースタッフは国内制度



CSRの取り組みに関してステークホルダーの皆さまにご理解を深めていただけるよう、その他環境関連データ、人事関連データおよび学術支援活動、災害支援活動などの社会貢献データについての詳細は、
資生堂CSR・環境活動ウェブサイト
(<http://www.shiseido.co.jp/corp/csr/>)
にてご紹介しています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本方針

資生堂は、「お客さま」、「取引先」、「株主」、「社員」、「社会・地球」というすべてのステークホルダーから「価値ある企業」として支持され続けるために、企業価値・株主価値の最大化に努めるとともに、社会的な責任を果たし、かつ持続的な成長、発展を遂げていくことが重要であるとの認識に立ち、コーポレートガバナンス（企業統治）の強化に努めています。

経営・執行体制

当社は、業務執行に対する、取締役会による監督と監査役会による適法性・妥当性監査の二重のチェック機能を持つ監査役設置会社の体制を選択しています。

さらにグローバル企業として、高いレベルでステークホルダーの信頼に応えるコーポレートガバナンスの確立と、競争に打ち勝つトップマネジメントの強化が不可欠と考え、「責任体制の明確化」、「経営の透明性・健全性の強化」、「監督・監査機能の強化」、そして「意思決定機能の強化」の4つの観点でコーポレートガバナンス改革に取り組んでいます。

これらの機能強化のため、監査役設置会社の体制をもとに各委員会の設置や執行役員制度などの委員会設置会社の優れた機能を統合した体制としています。

当社の取締役会は、社外取締役3名を含む取締役8名

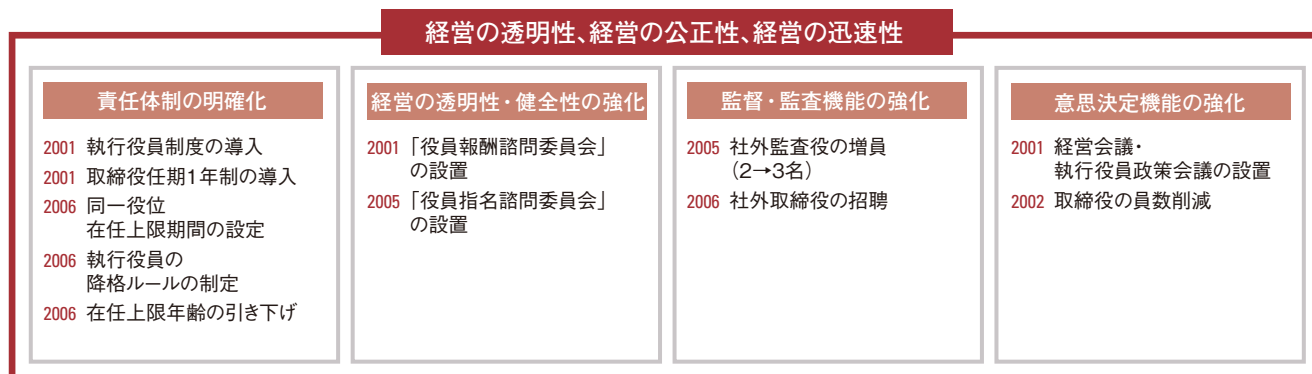
で構成し、少人数で迅速な意思決定を行う体制としています。取締役会は最低毎月1回開催し、重要事項はすべて付議されています。2011年4月より、取締役会の議長はCEO（最高経営責任者）である執行役員社長から執行役員を兼務しない会長に変更しており、監督と執行の分離がなされています。なお、2011年3月期は取締役会を15回開催し、出席率は100%でした。

また、執行役員制度を採用し、意思決定・監督を担う取締役の機能と、業務執行を担う執行役員の機能を分離しています。さらに、執行役員による重要案件の業務遂行を決裁する「経営会議」を設けることで、執行役員への権限委譲を進め、経営の意思決定のスピードアップを図っています。同会議は、CEOである執行役員社長が議長を務めています。加えて、「執行役員政策会議」を年に1度開催し、当社の中長期的な戦略を討議し、その方向性を定めています。

なお、取締役および執行役員の任期は1年としています。執行役員の在任期間の上限は、同一役位で原則4年、最大6年としています。

経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的に、2007年3月期より独立性の高い社外取締役を招聘しており、2011年6月には1名増加して3名となりました。社外取締役の招聘により、取締役会の監督機能が強化され、取締役会における議論もより活性化しています。なお、当社は、社外取

◆ コーポレートガバナンス改革の変遷



締役3名および社外監査役3名を、東京証券取引所の有価証券上場規程に定める独立役員に指定しています。

加えて、女性、外国人、資生堂以外でキャリアを積んできた人材を取締役に登用するなどダイバーシティー（多様性）も積極的に進め、幅広い視野・高い見識による意思決定・監督機能の強化につなげています。2012年3月期には、新たに社外から取締役1名（女性）、執行役員2名（うち女性1名）を迎えました。取締役と監査役合計13名のうち資生堂以外でキャリアを積んできた人材は8名（62%）で、女性は4名（31%）、外国人は1名（8%）となりました。

2006年6月25日開催の第106回定時株主総会にて、「当社株式の大量取得行為に対する対応策」（買収防衛策）が決議され導入されましたが、その後の法制度の整備を踏まえ、2008年4月30日開催の取締役会において買収防衛策を継続しないことを決議し、第108回定時株主総会にてその根拠定款の削除が決議されました。3カ年計画を着実に実行していくことが、グローバル市場における競争力と持続的成長性を高め、企業価値の最大化、ひいては株主共同の利益の確保・向上につながるものと考えます。

監査体制

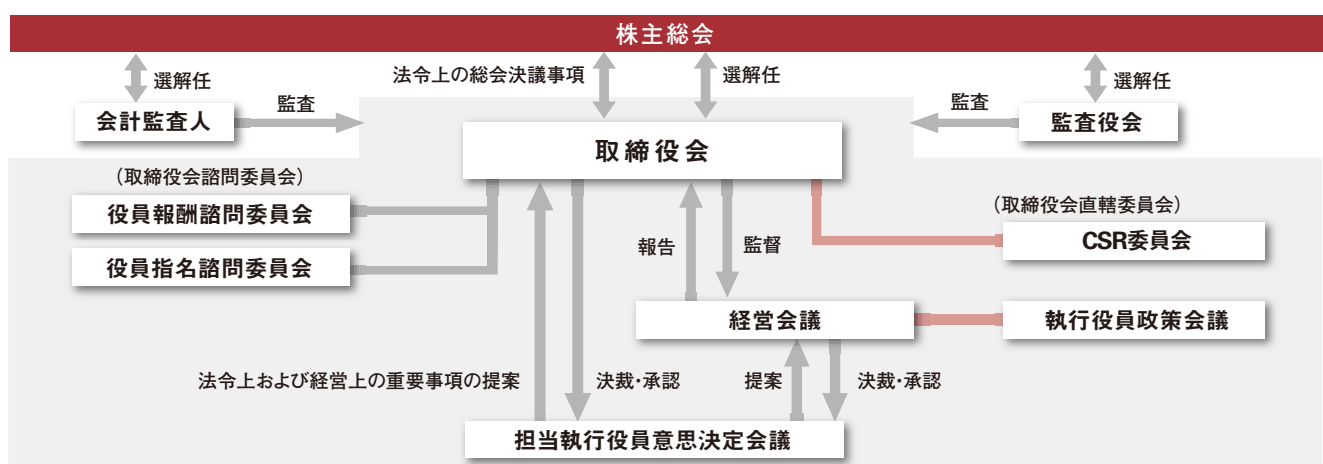
資生堂の監査役会は、常勤の監査役2名と、独立性の高い非常勤の社外監査役3名で構成されています。監査役は、取締役会その他重要な会議への出席などを通じ、取締役会の業務執行の適法性だけでなく、妥当性についても監査を実施しています。

代表取締役と監査役は、定期的な意見交換会を開催し、コーポレートガバナンスについての課題解決に結び付けています。また、監査役と会計監査人および内部監査部門との間で連絡会を開催するほか、監査役専従スタッフを配置するなど、監査役の監査が実効的に行われるための体制を整備しています。なお、2011年3月期は監査役会を14回開催し、監査役の出席率は78.5%であった1名を除き、100%でした。また、取締役会への監査役の出席率は80%であった1名を除き、100%でした。

グループ全体の内部監査では、業務の適正性を監査し、その結果を取締役会および監査役会に報告しています。

当社は、いわゆる三様監査（内部監査、監査役監査および会計士監査）を採用しています。監査の有効性と効率性の向上を図るため、それぞれの間で定期的な連絡会を開催して監査計画・結果の報告、意見交換などの相互連携の強化に努めています。

◆ 資生堂の経営・業務執行体制



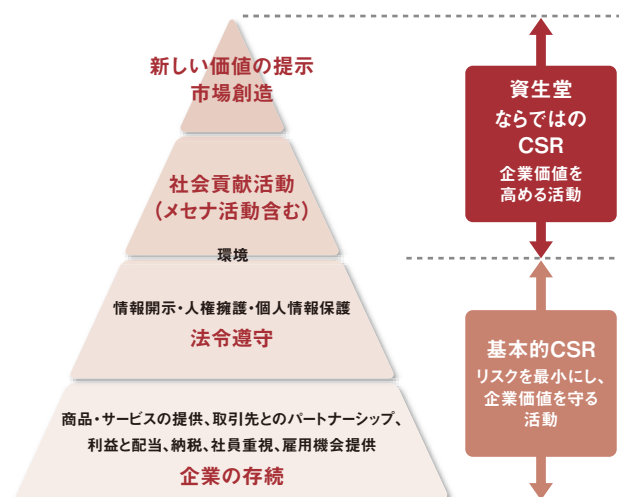
委員会

当社は、経営の透明性・客観性を高める観点から、取締役会の諮問機関として、役員報酬制度、役員業績評価などを答申する「役員報酬諮問委員会」と、取締役・執行役員候補の選抜、役員の昇降格などを答申する「役員指名諮問委員会」を設置しています。いずれの委員会も社外取締役を委員長とし、客観性を確保しています。

また、取締役会直轄委員会については、2011年4月1日に「CSR委員会」と「コンプライアンス委員会」を「CSR委員会」に統合しました。これにより、これまで以上に社会からの要請に対して一元的な視点で課題を抽出し、適切な対策を推進していきます。

「CSR委員会」は、当社グループが社会的責任を果たすために求められるすべての領域を対象にしています。社会からの要請事項や期待内容を把握し、CSR活動の方向性を検討するとともに、経営戦略上および業務運営上のリスクを把握・評価し、必要な対策を講じます。CSR委員会は副社長を委員長とし、社内から横断的に委員を選定するとともに、社外有識者を委員に加えて運営し、活動計画や活動結果を取締役に提案・報告しています。

◆ 資生堂のCSR領域概要



資生堂グループでは、企業の社会的責任として必ず取り組む「基本的CSR」と、企業価値を高める活動である「資生堂ならではのCSR」を定め、双方を積極的に推進しています。

◆ 各委員会メンバー

役員報酬諮問委員会		
〔委員長〕 社外取締役		岩田 彰一郎
〔委員〕 代表取締役	会長	前田 新造
代表取締役	執行役員社長	末川 久幸
代表取締役	執行役員副社長	岩田 喜美枝
社外取締役		永井 多恵子
社外取締役		上村 達男
役員指名諮問委員会		
〔委員長〕 社外取締役		上村 達男
〔委員〕 代表取締役	会長	前田 新造
代表取締役	執行役員社長	末川 久幸
代表取締役	執行役員副社長	岩田 喜美枝
社外取締役		岩田 彰一郎
社外取締役		永井 多恵子
CSR委員会		
〔委員長〕 代表取締役	執行役員副社長	岩田 喜美枝
〔委員〕 取締役	執行役員専務	カーステン・フィッシャー
取締役	執行役員常務	高森 竜臣
執行役員	経営企画部長	高重 三雄
執行役員	技術企画・品質保証・フロンティア	
	サイエンス事業担当	岩井 恒彦
執行役員	人事部長	大月 重人
執行役員	広報・お客さま情報・環境対策・CSR・風土改革担当	アキレス 美知子
資生堂労働組合	中央執行委員長	赤塚 一
社外委員	アテナ法律事務所 弁護士	林 陽子氏
	大和証券グループ本社広報部	
	CSR担当部長 CSR課長	河口 真理子氏
〔オブザーバー〕 社外取締役		永井 多恵子
監査役(常勤)		高山 靖子
監査役(常勤)		米山 俊夫

役員報酬

取締役と執行役員の報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績目標の達成度や株価によって変動する業績連動報酬から構成されています。社外取締役を除く取締役については、執行役員としての役位が上位の者ほど業績連動報酬の割合を高く設計しており、平均では、3カ年計画および各期の業績目標の達成度が100%の場合に固定報酬の比率が40%程度、業績連動報酬の比率が60%となるように設計しています。

業績連動報酬は、毎年の連結業績に応じて支給される短期インセンティブ報酬としての「賞与」、3カ年計画最終年度終了後に3カ年計画の目標達成度に応じて支給する「中期インセンティブ型報酬」としての金銭報酬、株主との利益意識の共有を主眼とした「長期インセンティブ型報酬」としての株式報酬型ストックオプションで構成されています。この業績連動報酬は、取締役に単年度だけではなく中長期的な視野を持って、業績や株価を意識

した経営を動機付けることを意図した設計としています。

なお、社外取締役の報酬については、業務執行から独立した立場での監督機能が重視されることから、固定の基本報酬のみとしています。監査役の報酬については、監査という機能の性格から、業績への連動性を排除し、固定の基本報酬のみとしています。

取締役と監査役の基本報酬は株主総会で決議された月額報酬枠の範囲内で支払われており、取締役の業績連動報酬は、短期インセンティブ報酬の賞与、中期インセンティブの金銭報酬、長期インセンティブのストックオプションとともに、都度、株主総会に諮っています。

◆ 取締役および監査役の2011年3月期に係る報酬等の総額

	基本報酬	賞与	中期 インセンティブ (3カ年分)	長期 インセンティブ (ストック オプション)	合計
取締役(10名)	百万円 287	百万円 120	百万円 283	百万円 104	百万円 795
うち社外取締役(2名)	26	—	—	—	26
監査役(6名)	96	—	—	—	96
うち社外監査役(3名)	36	—	—	—	36
合計	383	120	283	104	891

- 注：1. 取締役の基本報酬は、第89回定時株主総会(1989年6月29日)決議による報酬限度月額30百万円以内です。また、監査役の基本報酬は、第105回定時株主総会(2005年6月29日)決議による報酬限度月額10百万円以内です。
2. 当期に2010年3月期分の取締役の賞与として、社外取締役を除く取締役8名に対して142百万円を支払いました(第110回定時株主総会(2010年6月25日)決議に基づく支払い)。
3. 上記支給額には、以下の取締役および監査役の報酬等の額が含まれています。
- ① 退任取締役2名の報酬
2010年6月25日開催の第110回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役2名に対する2010年4月から6月までの基本報酬13百万円およびストックオプションの当期費用計上額8百万円
- ② 退任監査役1名の報酬
2010年6月25日開催の第110回定時株主総会終結のときをもって退任した監査役1名に対する2010年4月から6月までの基本報酬7百万円
4. 取締役の中期インセンティブ型報酬は、第108回定時株主総会(2008年6月25日)決議によるものです。取締役カーステン・フィッシャーを除く取締役の本報酬は、当期までの3カ年計画での目標であった連結売上高営業利益率10%の目標達成状況を算定基準としており、当期の同指標が支給基準に達しなかったため、本報酬の支給はありません。また、社外取締役に本報酬の支給はありません。取締役カーステン・フィッシャーの本報酬は、2008年4月から当期末までの同氏の担当事業の3カ年累計の事業売上と事業利益の目標達成率を算定基準としていました。当期は、当該3カ年の業績が確定して、事業売上・事業利益ともに支給基準に達しました。これにより、報酬の見込みの額が明らかとなったため、上記表中に記載しています。表中の金額は当該3カ年に係る報酬です。
5. 上記支給額のほか、以下の報酬等があります。
- ① 当社取締役3名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額6百万円

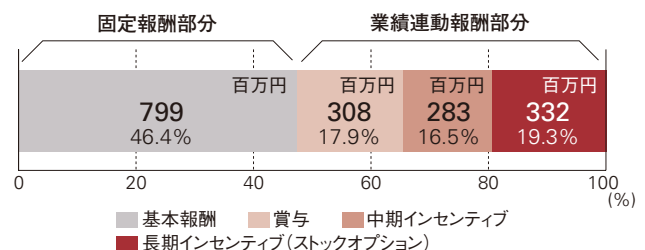
- ② 当社取締役1名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあった期間の業績連動報酬(2008年3月期までの3カ年計画に連動)として、当期に支払った38百万円
- ③ 2010年3月31日まで当社の子会社の取締役を兼務していた当社取締役2名に対し、当該子会社2社が2010年3月期分の賞与として支払った9百万円
- ④ 2010年6月25日開催の第110回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名に対して役員退職慰労金打ち切り支給額23百万円(2004年6月29日開催の第104回定時株主総会における役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給の決議に基づく支払い)
6. 取締役全員および監査役全員について上記の役員報酬(注：1～3に記載したものを含む)以外の報酬の支払いはありません。

◆ 代表取締役および報酬等の総額が1億円以上である取締役の2011年3月期に係る報酬等の種類別の総額

	基本報酬	賞与	中期 インセンティブ (3カ年分)	長期 インセンティブ (ストック オプション)	合計
代表取締役 前田新造	百万円 49	百万円 28	百万円 —	百万円 25	百万円 103
代表取締役 岩田喜美枝	37	15	—	16	69
取締役 カーステン・フィッシャー	82	51	283	26	443

- 注：1. 当期に2010年3月期分の上記3名の取締役の賞与として、代表取締役前田新造に対して35百万円、代表取締役岩田喜美枝に対して18百万円、取締役カーステン・フィッシャーに対して50百万円を支払いました(第110回定時株主総会(2010年6月25日)決議に基づく支払い)。
2. 取締役カーステン・フィッシャーには、上記支給額のほか、同取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額1百万円があります。また、同取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあった期間の業績連動報酬(2008年3月期までの3カ年計画に連動)として、38百万円を2010年3月期に支払っています。
3. 中期インセンティブ型報酬については、上記「取締役および監査役の2011年3月期に係る報酬等の総額」の注：4の通りです。
4. 上記3名の取締役について上記(注：1～3に記載したものを含む)以外の報酬はありません。

◆ 前3カ年計画期間中の社外取締役を除く取締役の報酬の種類別割合



- 注：1. 2009年3月期の賞与について、当社の連結業績のみを算定基準としている代表取締役2名への支給がなかったことや、取締役カーステン・フィッシャーを除く取締役の中期インセンティブ型報酬の支給がなかったことなどから業績連動報酬のウエートが低下し、上記の比率となりました。
2. 子会社の取締役を兼務する取締役の子会社からの報酬を含んでおり、長期インセンティブとしての株式報酬型ストックオプションは当3カ年にかかる取締役の報酬のみを算入しています。

コンプライアンス

当社は、2011年4月、新たなグループ企業理念「Our Mission, Values and Way」を制定しました。グループ共通の企業使命・事業領域であり、普遍の存在意義として定めた「Our Mission」を実現するために、グループで働く一人ひとりが共有すべき心構え「Our Values」と、より高い倫理基準をもって業務に取り組むための行動基準「Our Way」を制定し、適法かつ公正な企業活動の推進に努めています。

取締役会直轄の「CSR委員会」においては、「グループ全体の適法かつ公正な企業活動の推進」や「リスク対策」など、企業品質向上に向けた活動を統括し、活動計画や活動結果を取締役に提案・報告しています。

また、「Our Mission」、「Our Values」、「Our Way」の浸透定着を担う各事業所の責任者が企業倫理活動を推進し、問題発生の未然防止および早期発見・解決を図っているほか、グループにおける法令・定款・諸規定に違反する行為などを早期に発見して是正することを目的に、社外弁護士を含めた複数の報告・相談窓口を設置しています。加えて、グループ全体の内部監査を実施し、業務の適正性を監査し、内部監査の結果は取締役および監査役に報告しています。

株主・投資家との対話

当社は、適時適切な情報開示に努めているほか、株主・投資家との対話を重視しており、対話を通じて、株主・投資家への説明責任を果たすとともに、その声を経営に反映し、企業価値の向上を図っています。

機関投資家に対しては、年2回の社長による決算説明会(第2・第4四半期)のほか、IR担当によるテレフォンカンファレンス(第1・第3四半期)を実施しています。また社長、CFO(最高財務責任者)、IR担当による国内外の投資家への訪問、個別取材への対応などを実施し、2011年3月期のミーティング回数は500回を超えています。

個人投資家に対しては、年2回、社長による個人投資家説明会を実施し、プレゼンテーションと質疑応答の様子を動画にて当社ウェブサイトで公開しています。また、半期に1度、主に個人株主向けに発行している「株主・投資家のみなさまへ」において株主アンケートを実施しており、開示資料の改善などに役立てています。

当社では、投資家の声を収集し、経営に反映する仕組みを設けています。株主・投資家との対話を通じて得られた意見はIR担当よりさまざまな形で社内にフィードバックされ、経営の改善に役立てられています。具体的には、経営陣に対して「投資家の声」の分析と、そこから導き出される経営課題について適宜報告しているほか、四半期に1度、証券アナリストの声をまとめた「IRレポート」をイントラネットに掲載しています。加えて、投資家が資生堂をどのように評価しているかを社員に伝える「インナーコミュニケーション」を実施しています。

◆ IR活動実績一覧

活動	詳細
個人投資家向け活動	・代表取締役社長による説明会を年2回開催。 ・その模様を当社ウェブサイトで配信。
アナリスト・機関投資家向け活動	・決算説明会を本決算および第2四半期決算発表時の年2回開催。(第1・第3四半期発表時にはテレフォンカンファレンスを実施) ・当社での個別訪問への応対。 ・欧米・アジアの投資家を個別訪問。
IR資料 ウェブサイト掲載	・株主総会招集通知 ・有価証券報告書(四半期報告書) ・コーポレートガバナンス報告書 ・適時開示資料 ・適時開示に係る宣誓書 ・決算説明会の説明内容 ・決算短信 ・アニュアルレポート ・「株主・投資家のみなさまへ」(株主向け冊子)
その他	・経営陣に対する投資家の声の分析・経営課題の報告や証券アナリストの声をまとめた「IRレポート」のイントラネットへの掲載、投資家がどのように評価しているかを社員に伝える「インナーコミュニケーション」などを実施。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの基本方針と事業継続に対する考え方

資生堂のリスクマネジメントは、「社員と家族の安全確保」を第一義とし、「会社資産の保全」と「業務の継続」を行いつつ、「ステークホルダーからの信頼を確保する」ことを基本方針としています。この方針に基づき、リスクが発生したときには、迅速に対応し影響を最小化するのはもちろんのこと、社会的損失を極力出さず、社会に貢献できる責任ある行動をとることが企業価値そのものを高めると考えています。推進体制としては、取締役会直轄委員会であるCSR委員会において、企業活動に関わるあらゆるリスクとコンプライアンスを統括し、リスクを未然に防ぐための諸施策を推進しています。また、リスク発生時には事案の重大性によって「対策本部」、「対策プロジェクト」、「対策チーム」といったレベル別組織で対応することとしています。

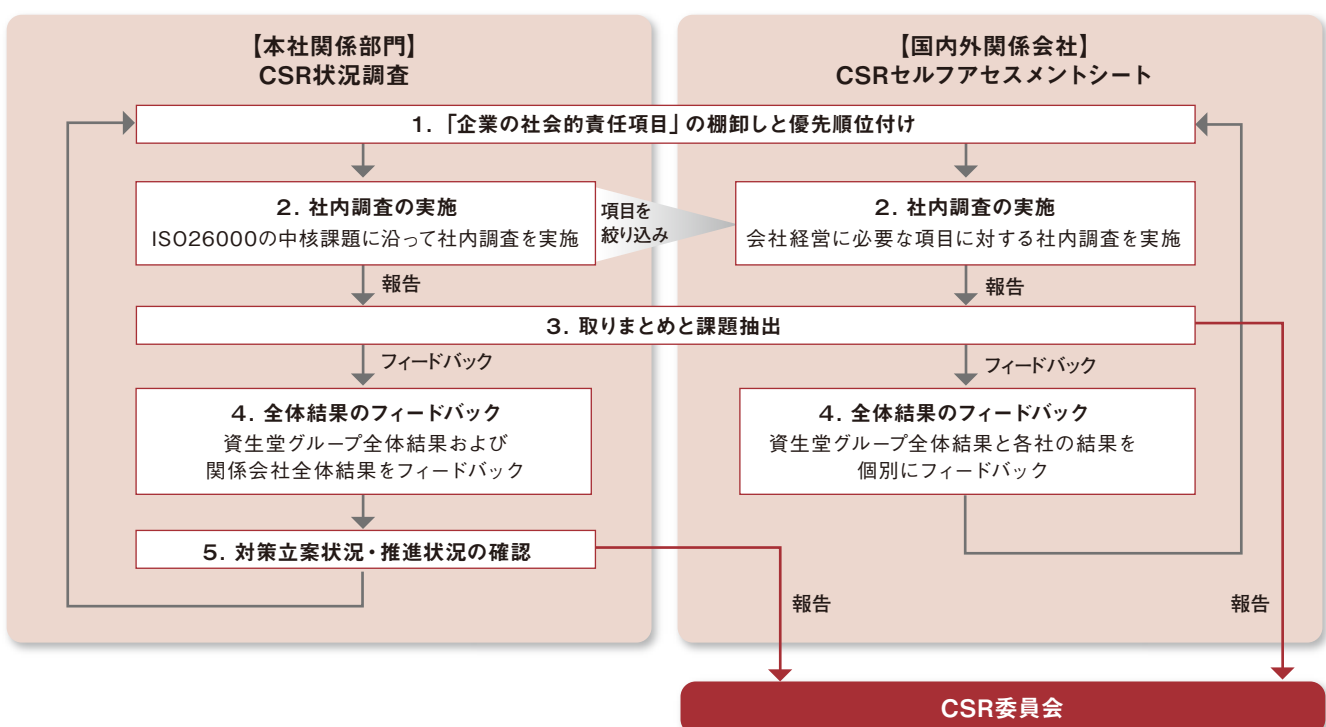
こうした中、2004年から事業継続計画(BCP)サイクルの運用体制を確立するため、「事業継続基本計画Ⅰ」

および「同基本計画Ⅱ」を策定・運用してきましたが、2011年2月には、①各部門の業務の流れと会社全体の動きをわかりやすく俯瞰する、②具体的な業務手順と担当を明確にする、③さまざまなリスクへの汎用性を担保する、といったことを目的に「事業継続基本計画Ⅲ」を策定しました。この計画は2011年3月に発生した東日本大震災の際にも大きな力を発揮しました。

潜在するリスクの検証

資生堂では、事業継続に向けてリスクの予防が重要と認識し、潜在するリスクの検証を重点的に実施しています。将来にわたる社会環境の予測や国際情勢、国内外における条約・法律の改正といった対応課題も見落とすことがないよう、「社会から要請されていること」、「資生堂が対応していない(できていない)こと」、「資生堂として対応すべきこと」といった3つの視点からリスクを抽出した上で、取り組むべき活動(CSRアクション)を決定しています。

◆ CSRアクションの流れ



具体的には、GRIガイドラインおよびISO26000の項目に沿って、SRI(社会的責任投資)機関やCSR関連調査機関から資生堂に寄せられるすべてのアンケート内容などを、コーポレートガバナンス、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画およびコミュニティの発展などの領域で分類。さらに領域ごとにより詳細な項目を設定し、それぞれの項目に対して「基本計画があるか(Plan)」、「実行の仕組みがあるか(Do)」、「評価・検証が行われているか(Check & Action)」の観点から精査し、取り組むべき活動の洗い出しを実施しています。抽出した課題については、「事業への影響度」と「社会的注目度」の2つの軸で評価し、優先順位付けを行っています。

これを資生堂ではリスクマップとして活用し、抽出結果はCSR委員会に報告するとともに、対応担当部門にフィードバックし、速やかに計画立案・実行に結び付けることとしています。上記の過程を経て、これまでCSR委員会で検討してきた主な内容には、「生物多様性への取り組み」、「安全性への関心の高まりに対する取り組み」、「開発途上国における女性の活躍支援」、「事業継続計画の策定と運営体制の維持」といったものがあげられます。

◆ 項目別検証シート



リスク項目ごとにシートを作成し、あらゆる視点で精査。

さらに、2012年3月期からは国内外関係会社を対象に、CSRアクションと同様の項目に沿ったセルフアセスメントを実施し、資生堂グループ全体として潜在的なリスクを抽出できる体制を整えました。今後も、常に社会からの視点と事業への影響度を見極め、迅速に適切な対応に努めていきます。

具体的な対策事例

商品における健康と環境への配慮

2002年のヨハネスブルグサミットにおいて、「2020年までに化学物質の製造と使用による人の健康と環境への悪影響の最小化をめざす」という国際合意が採択されました。資生堂はこれを念頭に、国内外の法規動向や化学物質に関する安全性の情報を収集し、最新の科学的知見に基づいた評価の上、人体や環境に悪影響を及ぼす商品の販売は行わないことを基本的な考え方としています。

例えば、EU域内に輸出する、化粧品や容器など化粧品に関するすべての化学物質が「欧州REACH規則」(2007年6月施行)の規制対象となっており、当該規則で定められた手続きでの登録が必要となります。資生堂

◆ リスクマップ



「事業への影響度」と「社会的注目度」の2つの軸でリスク項目をマッピングし、取り組むべき活動の優先順位付けを行います。

では、登録すべき全物質の把握はもちろんのこと、人体や環境への影響が懸念され情報提供の義務付けがあるSVHC※と呼ばれる物質についても、商品や容器などに0.1%以上含まれていないことを確認しています。

※ SVHC：Substances of Very High Concern(高懸念物質)

動物実験廃止に向けた取り組み

現在、資生堂では化粧品開発において、化粧品そのものを使った動物実験を行っていません。原料についても、各国法規で定められていたり、動物実験の代替法の選択肢が全くないなど、商品の安全保証上やむをえない場合を除いて、動物実験を行わないことを基本的な考え方としています。動物実験廃止への取り組みに最も先進的であり、2013年の全面廃止をめざしているEUの化粧品指令を見据えながら、動物実験の廃止をめざしていきます。2011年3月、お客さまに安心して化粧品をお使いいただけるよう安全性を厳格に守りながら、動物愛護の観点から自社における動物実験を廃止しました。今後は、日本化粧品工業連合会や欧州代替法検証センターなど、国内外の業界団体および代替法検証機関との連携により代替法の開発を推進し、いち早い廃止の実現に努めます。また、これまで、有識者、学術関係者、動物愛護団体の方々と意見交換や議論を重ねてきましたが、今後もこうしたステークホルダーの皆さまとの協働活動をさらに進めていきたいと考えます。

東日本大震災被災地への対応

2011年3月に発生した東日本大震災では、当社事業所、得意先・取引先で損壊などの被害を受けました。資生堂では、前述の「事業継続計画Ⅲ」に基づき、地震発生直後に、緊急対策本部を本社内に立ちあげ、被害状況の把握と商品の継続供給に向けた体制を構築するとともに、被災地への支援活動を行いました。

震災直後に義援金1億円と、被災地域から要望の高かった「フレッシュ ドライシャンプー」（水のいらないシャンプー）など当社商品10万個を支援物資として無償提供しました。その後、被災地からの化粧をしたいという要望に応え、化粧水などの基礎化粧品、メーキャップ商品などの詰め合わせ3万セットを避難所にお届けしました。また、社会活動の支援を目的とする「花椿募金」を通じた国内社員などからの自発的な寄付や、海外の資生堂グループ各社やその社員からの寄付も行いました。

生産活動への影響については、久喜工場で生産設備の一部が損壊しましたが、2週間後には復旧し生産を再開しました。電力不足の問題に対しては、工場稼働日・時間の変更や他工場への代替生産をすることで対応しています。また、原材料を調達している取引先の被災により、一部の原材料の調達に影響が出ていますが、調達先の復旧や代替調達により対応を進めています。

◆ 緊急対策本部体制図

